

Die Industrialisierung einer Retailbank mittels Standardsoftware

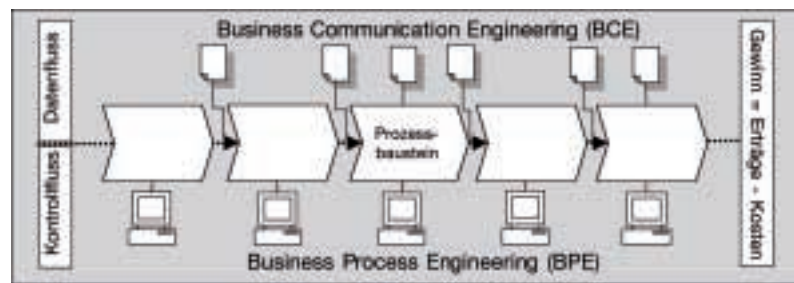
Profitabilität im Kerngeschäft

Um wieder in die europäische Spitzenklasse zurückzukehren, müssen sich auch die deutschen Banken strategisch klar positionieren und in der Marktbearbeitung sowie der Kostenkontrolle deutliche Fortschritte erzielen. Nur so kann das Kerngeschäft wieder auf eine profitable Basis gestellt und ein erfolgreiches Wachstum gewährleistet werden. Wie das möglich wäre beschreiben die Autoren Dirk Berensmann, Gerhard Keller, Donovan Pfaff und Bernd Skiera.



Dirk Berensmann, Mitglied des Vorstands der Deutsche Postbank AG und Mitglied im Vorstand des E-Finance Lab.

Der Bankenmarkt befindet sich weltweit im Umbruch. Neue gesetzliche Anforderungen, ein erhöhter Kosten- und Wettbewerbsdruck, veraltete und heterogene IT-Systeme und fortlaufende Diskussionen über Zusammenschlüsse fordern eine Umstrukturierung. Die Industrialisierung kommt im Vergleich zur Automobil- und Maschinenbauindustrie nur langsam voran. Die ständig fortschreitende Entwicklung im Bereich der Kommunikations- und Informationstechnologien erfordert in diesen Industrien eine laufende Anpassung und Umstrukturierung der Geschäftsprozesse. Um wieder in die europäische Spitzenklasse zurückzukehren, müssen sich auch die deutschen Banken strategisch klar positionieren und in der Marktbearbeitung sowie der Kostenkontrolle deutliche Fortschritte erzielen. Nur so kann das Kerngeschäft wieder auf eine profitable und kosteneffiziente Basis gestellt und ein erfolgreiches Wachstum gewährleistet werden. Die Banken werden immer wählerischer bei der Auswahl einzelner Softwarekomponenten. Dabei stehen im Fokus die Konzentration auf eine möglichst geringe Anzahl an Plattformanbietern und die Berücksichtigung des Total Cost of Ownership (TCO). Die zukünftigen Softwarelösungen müssen zum Standard werden und einfach integrierbar, modular sowie flexibel einsetzbar sein. Ziel ist es, existierende Medienbrüche und somit manuelle Arbeiten zu vermeiden und einen durchgängigen elektronischen Prozess zu gewährleisten. Neben der Implementierung von Standardsoft-



Grafik 1: Verbesserungsoptionen auf dem Weg zur Industrialisierung.

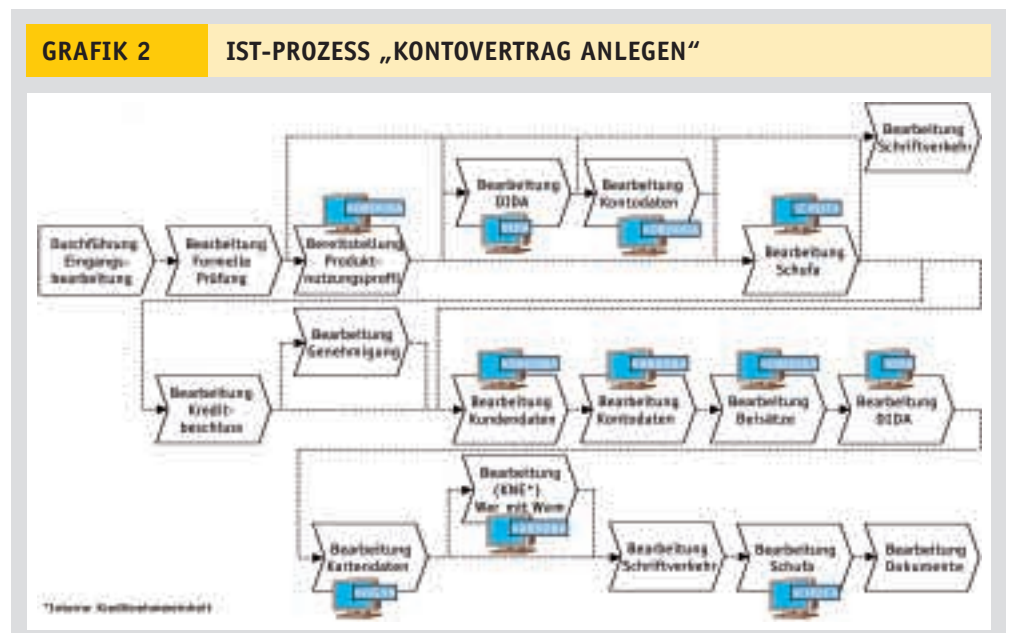
ware für den Kontrollfluss (etwa SAP) können darüber hinaus durch die Einführung von intelligenten Kommunikationstechnologien und damit verbundenen Verbesserungen im Datenfluss (zum Beispiel StreamServe) erhebliche Optimierungen in der Prozessabwicklung erzielt werden (siehe Keller/Pfaff 2004 und Grafik 1). Bei diesen Umgestaltungen steht die Verbesserung

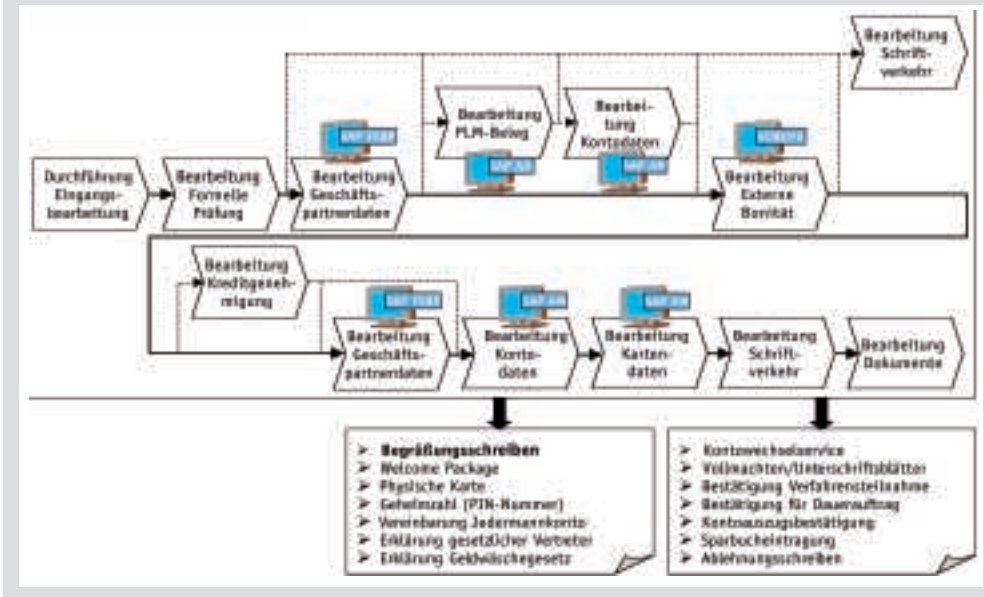
der Cost-Income-Ratio im Vordergrund. Sprich: Die Differenz aus Erträgen und Kosten soll maximiert werden.

Fallstudie

Im Jahr 1999 wurde bei der Retailbank die Entscheidung getroffen, zur Abwicklung des Kernbankengeschäfts das SAP-Trans-

Grafik 2: Ausgangssituation für den Geschäftsprozess „Kontovertrag anlegen“.





Grafik 3: Soll-Prozess für den Geschäftsprozess „Kontovertrag anlegen“.

action-Banking(TRBK)-System einzusetzen. Die Infrastruktur war von einer heterogenen, unflexiblen und kostenintensiven Systemlandschaft mit vielen Anbieter geprägt, wie der nachfolgende Ist-Prozess „Kontovertrag anlegen“ vereinfacht dargestellt aufzeigt. Nach dem Ausfüllen des Kontoeröffnungsantrags stimmt die Bank nach positiv verlaufenden Prüfungen dem Antrag zu und richtet das Konto ein. Liegen Sperrgründe vor oder ist die Bonität des Kunden negativ, so erfolgt ein Ablehnungsschreiben. Möchte der Kunde einen Dispositionskredit haben, ist ein Kreditbeschluss zu erstellen.

Anschließend erfolgt die physische Anlage der Kunden- und Kontodaten. Danach erfolgt die Schufameldung und die Anlage der Kontoakte (Grafik 2). Ziel des Re-Engineering war die Senkung der Prozess- und IT-Betriebskosten. Zunächst wurden die Tätigkeiten der Standorte anhand der dort abzuarbeitenden Geschäftsvorfälle aufgenommen und bei gleichartig gelagerten Geschäftsvorfällen ein gemeinsamer Geschäftsprozess definiert. Das Abbilden von harmonisierten Ist-Prozessen ermöglichte eine große Vereinfachung und Komplexitätsreduzierung. Bei der Harmonisierung der Ist-Prozesse ergaben sich bei der externen Bonitätsprüfung im Privatkundengeschäft (Schufameldung) und im Firmenkundengeschäft (Creditreformabfrage) Verbesserungspotenziale.

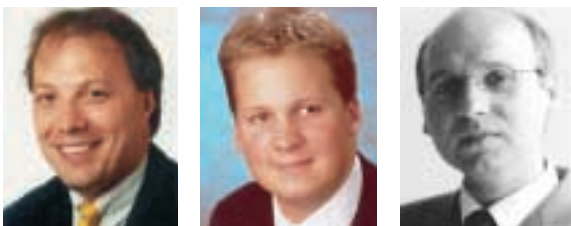
Die überarbeiteten Ist-Prozesse wurden bis Ende 2001 in alle Standorte ausgerollt und dienten als Basis für die weiteren, sich aus der SAP-Einführung ergebenden Verbesserungen. Einher erfolgte das fachliche Auffüllen der konzipierten Geschäftsprozessarchitektur mit bankfachlichen Inhalten. Neben der Definition der Geschäftsvorfälle war das Bilden von wieder verwendbaren Prozessbausteinen und das richtige Schneiden selbiger anhand von Objekt- und Systemkriterien ein weiterer Schwerpunkt. Das Ergebnis ist der in Grafik 3 dargestellte Soll-Prozess.

Aufbauend auf den Basisprozessen wurde jeder Prozessbaustein darauf hin untersucht, welche Funktionalität durch das SAP-System in welcher Transaktion abgedeckt wird. Dieser funktionale Ab-

gleich ermöglichte eine Reduzierung und eine Automatisierung von Prozessschritten sowie eine Verbesserung des Gesamtablaufes. Durch die harmonisierten Prozesse wurde die organisatorische Verselbständigung in den unterschiedlichen Standorten auf ein Mindestmaß zurückgeführt. Mit der Einführung des mandantenfähigen SAP-Systems konnte die Anzahl der Bankenkernprozesse von 120 auf 31 reduziert werden. Die Komplexitätskosten im Transaktions-Banking wurden seit 2001 um 40 Prozent gesenkt. Mit dem neuen Programm konnten diese Kosten um weitere 30 Prozent verringert werden. Zu den 10 Millionen Buchungen täglich können jetzt nochmals weit mehr als dieselbe Menge hinzugenommen werden. Die Neugestaltung der Prozesse spielte hierbei eine entscheidende Rolle. So konnte der größte Teil der über 200 Millionen Euro Investition für das Projekt „IT 2003“ über realisierte Prozessverbesserungen bereits heute wieder erwirtschaftet werden (siehe Postbank AG 2003).

Parallel hierzu wurden auch auf der Kommunikationsseite mögliche Verbesserungen durch den Einsatz eines zentralen Output-Management-Systems untersucht. Anhand ausgewählter Dokumente wurden die Einsparmöglichkeiten einer automatisierten Erstellung von Dokumenten analysiert und die StreamServe-Business-Communication Plattform eingeführt. Mit dieser Standardsoftware sind nun das Transaktionsvolumen der Dokumente und deren unterschiedlichen Layout-, Format- und Kanalansforderungen flexibel gestaltbar. So bringt allein die optimierte Erstellung des Begrüßungspaketes für Neukunden eine Einsparung von jährlich 2,5 Millionen Euro.

Die Standardisierung der Prozesslandschaft ist eine notwendige Voraussetzung zur erfolgreichen Implementierung von Standardsoftware und damit auf dem Weg zur Industrialisierung in ehemals heterogenen Systemlandschaften. Grundsätzlich kann zwischen Business- und Kommunikationssichtweise unterschieden werden. Für beide Sichtweisen kann auf Standardsoftware zurückgegriffen werden. Das Fallbeispiel zeigt, dass große Verbesserungspotenziale sowohl auf der Businessseite als auch auf der Kommunikationsseite durch den Einsatz von Standardsoftware realisiert werden können.



Dr. Gerhard Keller, Dipl.-Kfm. Donovan Pfaff und Prof. Dr. Bernd Skiera, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Electronic Commerce und Mitarbeiter beziehungsweise Vorstand im E-Finance Lab, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main,

Literatur

Keller, G./Pfaff, D. (2004), „Wertorientierte Prozessgestaltung in heterogenen Systemlandschaften am Beispiel einer deutschen Retailbank“, Banking Information Technology (BIT), 2, 23-34.
 Postbank AG (2003), „Postbank: Neue Dimension in der Informationstechnologie: Modernste Transaktionsplattform Deutschlands – Gemeinschaftsentwicklung mit SAP“, Pressemitteilung, Frankfurt.

E-Mail:
 keller@bcpap.de,
 pfaff@wiwi.uni-frankfurt.de,
 skiera@wiwi.uni-frankfurt.de;
 http://www.ecommerce.wiwi.uni-frankfurt.de,
 www.efinancelab.com.

